



実践講座…したたかな農業を目指す会計学

続

入るを計り出を制す！

第四十九章

費用対効果と投資対効果① 言葉の意味と捉え方

齊藤義崇

1973年、北海道生まれ。栗山町在住。2014年、普及指導員を退職し、実家の農業を営む。経営は和牛繁殖、施設園芸が主体。普及指導員時代は、主に水稲と農業経営を担当し、農業経営の支援に尽力した。農業法人の設立、経営試算ソフト「Hokkaido Naviシステム」の開発、乾田直播の推進、水田輪作体系の確立などに携わる。

経営改善の指標は コスト低減から費用対効果に

農業経営者に仲間入りして以来、時間の使い方が大きく変化している。インプットする時間はもちろん大事だが、現場で実務にスピーディーに展開できるのは殊更おもしろい。本業の農業生産に加えて、興味深い誘いをいただいたり、相談事を持ちかけられたり、忙しさに拍車がかかる一方である。そんな私自身への戒めも込めて、今年の連載テーマは会計講座の原点に立ち戻り、簿記や会計の基本的な知識に照らした経営判断に役立つ情報を整理したい。

営のテーマで、財務諸表の分析や診断の目的、改善事項にも真っ先に挙げていた。ところが時代は変わり、費用を減らすだけでは経営が上向かなくなつた。まず、どの業種でも労務管理が求められるようになり、人件費が相対的に上がっている。これは、原材料やサービス自体の価格を上げ、経営費を押し上げる要因となっている。どんなに値切るのが上手な経営者でも限界がある。であれば、お金をかけた分かれ以上に収益を増やし、利益を伸ばさなくては、投資する意味を見出せない。一方で、機械等への投資が「働き方改革」に終始し、経営費を押し上げている。平たく言えば、仕事が楽になっただけで利益も収益も変わらない場合も多いのだ。

投資サイクルとの関係性

費用対効果はどの費用に着目して効果を推し量るかによって、数値化する期間は異なる。たとえば農民生

産に関わる費用なら、作付けごとや会計期間（1年間）で区切るのがわかりやすい。一方、宣伝広告費などは、広告掲載期間に対する利益増や周知度合の評価をするのが妥当であろう。しかし、農業の場合は投資をしても、回収までに時間を要するものも少なくない。土づくりで変化を実感できるまでには少なくとも十数年の時が必要だろう。また、新品の機械や家畜・樹木等には耐用年数が設けられている。品目にもよるが、単年度で評価できるのはごく限られたものと考えたほうが自然である。つまり、投資回収サイクルによって効果の表れ方が違うのだ。

費用対効果に似た言葉には、会計年度をまたいで少し長い目線で判断する場合に用いる「投資対効果」または「投資効果」という言葉がある。本連載では、短期的視点で評価する費用対効果と、数値で評価するのが難しい感覚的な効果をも含む投資対効果の両方について考えてみよう

目論んでいる。

もちろん経営者は将来を見据えて投資を行なうわけだが、実際にはその評価を冷静に行なえているかどうかにも注目するべきである。その買入物が正解だった場合は良いが、微妙だったり大失敗だったりした場合ほど、次に活かせる材料を拾えると思うのだが、その実践は難しい。私は長らく北海道での乾田直播の普及をライフワークにしているが、機械費用や諸材料費を減らすように呼びかけても、なかなか実行に移せる農家は少ない。失敗を買って出る経営者が稀有な存在であることが伝わってくる場面である。たまたま勇氣ある「乾直人（乾田直播の挑戦者）」が集まってくれたおかげで、技術革新にかかる時間を短縮できたが、一般的には失敗に蓋をしたくなるのは人間の性分だ。齊藤犠牲者の会が結成され、蓋をしたい失敗事例をシェアできたのが彼らの挑戦を支えていたようである。

効果の評価指標は 増収・増益だけじゃない

実際に、どのような場面で費用対効果が高いと実感するのか。次号からは、農業経営に関わる費用科目ごとに事例を交えて述べようと思う。参考までに、農業法人協会の『農業の会計に関する指針』をもとに費用科目を整理してみた(表1)。

このなかでも一番シンプルでわか

表1：損益計算書、製造原価報告書等に該当する主な費用科目

売上原価	材料費	種苗費、素畜費、肥料費、飼料費、農業費、敷料費、燃油費、諸材料費、材料仕入れ高、飼料補填収入
	労務費	賃金手当、雑給、賞与、法定福利費、福利厚生費、作業用衣料費
	製造経費	農具費、工場消耗品費、修繕費、動力光熱費、共済掛金、とも補償拠出金、減価償却費、農地賃借料、地代賃借料、土地改良費、特許使用費、租税公課、受託農産物精算費
	外注費	作業委託費、圃場管理費、委託加工費、診療衛生費、預託費、ヘルパー利用費
販売費及び一般管理費		役員報酬、給料手当、雑給、賞与、退職金、法定福利費、賞与引当金繰入額、荷造運賃、販売手数料、広告宣伝費、交際費、会議費、旅費交通費、事務通信費、車両費、店舗経費、図書研修費、支払報酬、修繕費、減価償却費、開発費償却、地代家賃、支払保険料、租税公課、諸会費、寄付金、貸倒損失、貸倒引当金繰入額、雑費

※農業法人協会『農業の会計に関する指針』より抜粋

りやすい事例は、肥料や農業の変更だろう。新しい資材を試してみても、使い慣れた資材からはなかなか切り替えられないものである。利益や収益に結びつく有効性を探り、多少割合でも増収したり品質が上がったりといった効果を実感できれば、導入に踏み切る判断材料になる。また、トラクターや作業機を更新によって生み出される費用対効果は、収益や利益のほかに人件費など連動する項目も考慮して考えたい。

費用対効果あるいは投資対効果は導入後にハッキリと見えてくるが、重要なのは検討中の検証作業や試算である。短期的な増収・増益だけが評価指標ではない。ここでは、実感できる指標を4つ挙げよう。

①コスト低減と収益増／利益増

まず、費用対効果はコストが下がることと、収益が上がることの両面で捉えるべきである。前述の肥料で考えると、安い銘柄に変更して収量や売上高が変わらなければコスト低減の費用対効果を、割高な銘柄を選択して農産物の品質や価値が上がれば増益の費用対効果を得られる。単純に費用と収益、利益の算出は足し算と引き算で求められるが、面積や投下資本、投下労働時間などで割った相対値で比較するのが望ましい。

材料費などの製造原価に関わる項目でも販売促進費や労務費などの固定費でも、基本となる指標である。

②品質や歩留まりが向上した

次に品質や歩留まりの向上も数値化しやすい。かけたコストに対して、品質や歩留まりが向上すれば売上高や収益増にも直結するだろう。帳簿に反映される以前に、生産段階での評価基準を持つこともポイントである。野菜や果樹、畜産は個体ごとの歩留まりを数値化しやすいが、コム麦・大豆でも各種センサーやGPS等の普及によって、圃場ごとに数値化できるようになってきた。先進技術は費用対効果を図る指標を少なからず提供してくれている。

③働きやすくなった

日本では、多くの農業経営者が現場作業者を兼務している。経営者自身、あるいは家族や従業員が働きやすくなったと感じるかどうかも投資対効果を測る指標になる。数値化するには難しい部分もあるが、こうした感覚的な評価も大事にしたい。働きやすくなったと感じる理由には「疲労度が少ない」「達成感が増えた」「煩わしいことが減った」といったものが網羅されている。働く者の満足感が高まれば仕事の質も上がると

いうのは万国共通のセオリーではないだろうか。ただし、冒頭で指摘したが、働きやすくなっても減収・減益では投資対効果はマイナス評価になるので、くれぐれも注意しよう。

④仕事の幅が広がった

よく百姓というが、農業経営者の仕事の幅は実に広い。事業的な仕事から地域のお世話まで、性格による部分も多いと思うが、忙しい職業である。新しい技術を導入したり、省力化を図ったり、作業を外注することで仕事の幅を広げることができれば、それもまた投資対効果の一つに挙げられよう。時間の使い方が変われば、人間関係も変わり、回り回って仕入れ先や納入先の営業活動につながることもあるからだ。日常的なルーチンに追われて余裕がないと感じる経営者ほど、帳簿以外の効果にも注目していただきたい。

年が明け、申告シーズンに突入した。収入保険もスタートし、青色申告に移行するメリットが増えるなか、改めて仕訳を見直す季節である。読者の多くは毎年何らかの工夫を凝らしておられることと思う。仕訳を起点に、その効果を評価するクセをつけようと呼びかける連載を今年は心がけようと思う。